



#### VISION

Michel Wurth tient beaucoup à la reconversion des friches de Belval, mariant l'histoire et l'avenir du pays, et transformant un site industriel délaissé en monument.

On dit que...  
à son...  
autour...  
l'année...  
près...  
des...  
souve...  
Vous...  
après...  
Quot...  
Ca...  
me...  
L'ave...  
Avez...  
Sur...  
par...  
On...  
chos...  
mâ...  
qui...  
veut...  
on...  
pou...  
les...  
très...  
nous...  
Et...  
fâ...  
géné...  
Thi...  
lais...  
faut...  
coup...  
la...  
exc...  
pas...  
Par...  
Je...  
une...  
me...  
som...  
à...  
Et...  
le...  
On...  
ma...  
tout...  
des...  
c'est...  
beau...  
grand...  
chang



# « Il faut toujours regarder devant soi. »

À 65 ans, Michel Wurth a rangé ses casquettes de président de l'Union des entreprises luxembourgeoises et de la Chambre de commerce, tout en conservant des postes stratégiques aux conseils d'administration d'Arcelor-Mittal et de Paul Wurth. Rencontre avec un homme qui n'a jamais eu peur d'aller à contre-courant et de saisir les opportunités.



Auteurs  
CAMILLE FRATI ET THIERRY RAIZER

Photographe  
EDOUARD OLSZEWSKI



Michel Wurth

Léopard réfléchi

**Q**

### uel regard portez-vous sur les premiers mois de la coalition Bettel-Schneider-Braz II ?

Le gouvernement a remercié les électeurs de lui avoir donné leur confiance (*en octroyant deux jours de congé supplémentaires, ndlr*). Maintenant, il lui faut mettre en œuvre son programme. Je note une continuité dans la volonté de modernisation du pays, avec un accent particulier sur la digitalisation. Il faudra espérer que la conjoncture reste bonne, parce qu'il

dépense le supplément de recettes qu'il engendre du fait de la bonne croissance économique. Et la fiscalité des entreprises a beaucoup augmenté par rapport à 2013 – un milliard d'euros d'impôts par an en plus.

### Est-ce le moment de baisser encore le taux d'imposition ?

C'est absolument une nécessité. Nous sommes devenus moins compétitifs. Nous avons un taux nominal de 25%, alors que le taux médian à l'OCDE est de 19%. Manifestement, il faut aller dans cette direction, parce que nous continuons à avoir besoin de croissance et devons rester attractifs pour les entreprises.

### Le gouvernement avait mis en exergue plus de flexibilité du temps de travail.

### Rejoignez-vous d'autres patrons qui disent que les entreprises ne s'y retrouvent pas ?

Ce qui est manifeste, c'est que nous avons été très constructifs dans la discussion pour moderniser la politique familiale afin de permettre une meilleure conciliation entre vie privée et travail, et faire en sorte d'améliorer l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Un grand nombre d'entreprises au Luxembourg sont modernes, comprennent ce que veut dire « entreprise socialement responsable » et savent qu'un bon équilibre entre hommes et femmes rend l'entreprise plus performante.

Par contre, il est relativement difficile de ne faire la flexibilité que dans un sens. Nous avons proposé au gouvernement de nous donner les instruments pour pouvoir discuter de la flexibilité à l'intérieur de l'entreprise et faciliter la possibilité de travailler plus quand le client le demande. Mais il a légiféré et donné des congés supplémentaires. L'économie luxembourgeoise manque de flexibilité en matière d'organisation et de droit du travail.

Heureusement, beaucoup d'entreprises s'arrangent sur le terrain et entretiennent un bon dialogue avec leurs salariés.

### Avez-vous l'impression que les entreprises ont moins l'oreille du gouvernement qu'auparavant ?

## Bio express

- 1954 Naissance à Luxembourg
- 1973-1979 Études à Grenoble (droit, sciences po) et Londres (London School of Economics)
- 1979 Entre à l'Arbed
- 1996 CFO de l'Arbed
- 2002 Directeur général et CFO d'Arcelor
- 2006 Vice-CEO responsable des aciers plats Europe, de l'automobile et de la R&D Global
- 2011 Entre au comité de direction d'ArcelorMittal, chargé des aciers longs
- 2014 Passe du comité de direction Global au conseil d'administration d'ArcelorMittal Luxembourg

### Autres mandats sociaux :

- Président du conseil d'administration de Paul Wurth SA
- Président du conseil d'administration de BIP Investment Partners SA
- Membre du conseil d'administration de BGL BNP Paribas
- Membre du conseil d'administration de la Brasserie Nationale
- Membre du conseil de surveillance de SMS Group
- Membre du conseil d'administration de la Banque centrale du Luxembourg
- Président de l'UEL et de la Chambre de commerce (2004-2019)
- Vice-président de la Croix-Rouge luxembourgeoise
- Président de l'Institut national pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (INDR)
- Membre de l'Institut grand-ducal – section des sciences morales et politiques

## CONSTRUCTION

ArcelorMittal comptait installer son nouveau siège dans le bassin minier, mais c'est le Kirchberg qui l'a emporté, plus accessible. La tour en acier se dressera sur « le plus beau terrain qui reste au Kirchberg », selon Michel Wurth, qui espère obtenir le permis de construire avant fin 2019.



Objectivement, ce qui se passe, c'est que nous avons une courte majorité parlementaire constituée de trois partis ayant chacun des contraintes marquées. Le gouvernement a donc moins de marge de manœuvre pour négocier avec les partenaires sociaux. J'ai plutôt l'impression qu'ils ont une discussion politique en interne, ils font un compromis, et ensuite, il est difficile d'en changer, sous peine de mettre en cause l'équilibre et la bonne entente au sein du gouvernement. Il faudra peut-être essayer d'influencer le débat d'idées en amont, parce qu'une fois que vous êtes confronté à un projet de loi, c'est difficile de le faire changer en profondeur.

Quand je négociais avec Jean-Claude Juncker, la majorité gouvernementale était beaucoup plus





large, et un seul parti représentait les deux tiers du gouvernement. Le statut unique au niveau du secteur privé – malheureusement uniquement au niveau du secteur privé – est issu d’une véritable négociation. Ce n’était pas « à prendre ou à laisser, et si vous laissez, on le fait quand même ».

**Avez-vous fait vos études dans l’optique d’entrer dans la sidérurgie ?**

Pas du tout. J’ai une triple formation droit / sciences po / économie. À l’époque, Gaston Thorn avait ouvert la possibilité à un jeune Luxembourgeois d’entrer à l’École nationale d’administration (*en France, ndlr*). Je pensais avoir un bon profil, mais je n’ai pas été retenu, alors mes parents m’ont incité à trouver un emploi. Je suis allé voir une PME, une

banque, et finalement je suis entré dans le secrétariat du directeur financier de l’Arbed pour réaliser des études économiques. Très rapidement, j’ai participé au volet économique de la restructuration de la sidérurgie luxembourgeoise. Une très grande chance. J’ai commencé à négocier avec Jean-Claude Juncker, devenu secrétaire d’État au Travail, à 29 ans.

**Si c’était à refaire, seriez-vous plutôt allé frapper à la porte de la place financière ?**

Non, je pense que j’ai bien fait. Il faut essayer de trouver des situations un peu originales et un peu difficiles, nager à contre-courant. Dans la sidérurgie, il y avait tout à faire et rien à perdre.



## 1979, c'était le pire moment pour y entrer...

C'est vrai, mais c'est à ce moment-là qu'on pouvait changer les choses. Nous avons très bien restructuré parce que nous avons pu préserver l'activité industrielle, qui reste la plus importante du pays, tout en ramenant, sans licenciements, l'emploi de 30.000 à 4.000 personnes, dont 1.000 au siège. Nous avons réduit la production de produits finis de 50 %, dans des conditions sociales qui n'étaient pas angoissantes pour les personnes concernées. C'était quelque chose d'exceptionnel d'être dans l'équipe dirigeante du leader de la branche, de consolider, de négocier les fusions avec Aceralia et Usinor, et ensuite avec Mittal Steel... Et je participe toujours à imaginer les réponses aux défis de notre industrie aux côtés de M. Mittal.

## Comment le Luxembourg va-t-il garder son âme sidérurgique à l'avenir ?

L'Arbed était une société luxembourgeoise qui a porté l'économie du pays pendant un siècle. La transformation entamée avec Arcelor a conduit à une société plus internationale ayant son siège à Luxembourg. Cela s'inscrit dans l'ordre des choses. La vente de notre siège et la construction d'un nouveau siège emblématique du 21<sup>e</sup> siècle, notre politique active sur les friches industrielles, tout cela a été fait dans cette optique. Le corollaire étant d'avoir une activité industrielle forte, ce qui n'est possible, dans une économie à coûts aussi élevés que celle du Luxembourg, que si elle se base sur des produits à très haute valeur ajoutée.

C'est pour cela que l'usine de Schifflange a dû être fermée, tout comme le train C de Rodange, parce qu'ils produisaient des commodités qu'il n'était plus possible de poursuivre dans l'environnement concurrentiel international.

Aujourd'hui, nous essayons de vendre des solutions acier, plutôt que des tonnes d'acier. C'est ce qui se passe pour la production de palplanches et de poutrelles. Notre nouveau siège (*un nouveau bâtiment au Kirchberg, nldr*) est un bon exemple: nous avons dégagé une nouvelle gamme de produits appelés Steeligence - *steel* et intelligence - basée à Luxembourg qui permet des solutions acier plus performantes répondant aux critères de l'économie circulaire, ce que le béton n'est pas capable de réaliser.

## Vous n'êtes jamais nostalgique ?

Non, pas du tout. Il faut toujours essayer d'être créatif, proactif et regarder devant soi.

## À quels défis la sidérurgie luxembourgeoise est-elle confrontée ?

Les choses peuvent changer très rapidement dans l'industrie. On ne sait pas ce que sera l'industrie automobile dans cinq ou dix ans. Notre industrie doit donc penser aux grands défis de demain. La digitalisation sera la clé, même si elle aura probablement moins d'impact dans notre industrie que dans les banques, puisque nous avons déjà fait notre révolution en matière de productivité - elle est aujourd'hui cinq ou six fois ce qu'elle était il y a 50 ans. En revanche, la manière dont le client utilise nos produits va changer. Nous réfléchissons donc sur la digitalisation dans le support client, dans la *supply chain* et dans les processus de production.

## CARRIÈRE

## Une vie dans la sidérurgie

Fraîchement diplômé de la London School of Economics, le jeune Michel Wurth tape dans l'œil de Paul Metz, PDG de l'Arbed en 1979, qui l'envoie chez le directeur financier Norbert von Kunitzki, auquel il succède en 1996. Il est en première ligne lors de la fusion avec Aceralia et Usinor, puis de l'OPA de Mittal Steel sur Arcelor en 2006. « Notre mission était de préserver les intérêts des actionnaires », rappelle-t-il, et en ce sens, il estime avoir réussi puisque l'action avait quasiment doublé entre l'annonce de l'OPA et la transaction effective. Sa « combativité » a été récompensée par Lakshmi Mittal, qui lui a proposé de rejoindre le conseil d'administration d'ArcelorMittal. « Je lui ai dit que je serais loyal au prochain groupe, mais que je ne manquerais pas de lui donner mon opinion », souligne M. Wurth.

Président du conseil d'administration d'ArcelorMittal Luxembourg et administrateur du groupe, il s'occupe des relations institutionnelles et sociales, ainsi que de missions plus ponctuelles, comme le nouveau siège, le développement des friches industrielles et la sidérurgie sarroise.

L'autre grand défi pour l'avenir de la sidérurgie est de concevoir des modes de production neutres en émissions de carbone, alors qu'actuellement, il faut du charbon à coke pour alimenter le haut fourneau, ou de l'électricité encore largement produite sur base fossile pour le four électrique. C'est une tout autre aventure technologique qui concerne la sidérurgie et également le leader du haut fourneau Paul Wurth (dont ArcelorMittal était actionnaire jusqu'en 2012, avant le rachat par le groupe SMS).

## Où en est la sidérurgie luxembourgeoise à ce sujet ?

Depuis l'arrêt de la filière hauts fourneaux en 1997, toute la production d'acier au Luxembourg utilise de la ferraille recyclée, c'est-à-dire refondue, affinée, nettoyée et transformée en produits finis. Notre nouveau siège sera, au terme de sa vie, démontable, et on pourra réutiliser les poutrelles. Nous avons aussi une offre de location de palplanches. Ce processus peut se faire cinq à sept fois avant que les propriétés mécaniques ne se dégradent. Et la palplanche est ensuite recyclée dans l'aciérie. Nous travaillons notamment avec l'Administration des ponts et chaussées pour la construction de parkings P+R qui seraient établis sur des bases démontables, de sorte qu'ils pourraient être déplacés si le terrain devait être libéré. C'est un autre exemple de l'application du modèle de l'économie circulaire.

Chez ArcelorMittal, nous avons également développé, avec la société Lanzatech, le procédé Carbalyst, qui capte le CO<sub>2</sub> pour le transformer, avec l'aide d'enzymes, dans un substitut de pétrole utilisable comme kérosène ou dans la production de plastique écologique. Ce projet industriel est en voie d'implantation dans une première usine en construction à Gand, où nous produisons l'acier par la voie des hauts fourneaux.

Au niveau de Paul Wurth, leader mondial des cokeries et du haut fourneau, l'attention est portée tout d'abord sur les technologies susceptibles de réduire significativement l'émission de CO<sub>2</sub>, par exemple en substituant au charbon des sources d'énergie alternatives plus propres. Paul Wurth vient également de prendre une participation dans la société allemande Sunfire, qui a développé un



## VALEURS

ArcelorMittal a sponsorisé la façade en acier corten de la Fnel (Fédération nationale des éclaireurs et éclaireuses du Luxembourg), en souvenir du soutien de la sidérurgie aux premières compagnies de scouts il y a un siècle. « Léopard réfléchi » - le totem de Michel Wurth - y a appris, auprès des scouts qu'il a fréquentés durant sa jeunesse, l'esprit d'équipe et la proximité avec la nature.



1.300 °C

«Belval était l'une des plus grandes usines du monde en 1911», souligne Michel Wurth. Elle reste le plus important laminoir de palplanches en acier laminé à chaud au monde. Les pièces en acier de 9 mètres de long sont étirées jusqu'à 80 mètres.



processus très innovant de production d'hydrogène sur base d'énergie verte. L'application dans la sidérurgie est de remplacer le charbon par l'hydrogène comme agent réducteur, et de développer ainsi une filière de production d'acier à partir de minerai de fer qui supprimera totalement l'émission de CO<sub>2</sub>.

L'industrie sidérurgique est beaucoup plus moderne qu'il n'y paraît. Elle est capable de contribuer de façon décisive à atteindre les objectifs de l'accord de Paris sur le changement climatique. Voilà pourquoi nous avons parfois l'impression d'être mal compris par les autorités européennes quand il s'agit de soutenir concrètement notre industrie.

#### Face à la concurrence mondiale ?

La sidérurgie est pénalisée. Nous ne sommes pas dans un *level playing field* par rapport à nos concurrents internationaux. Le marché européen est le plus perméable, et donc, on peut facilement inonder l'Europe, notamment à partir de surcapacités chinoises, turques ou d'autres, avec des produits qui ne sont pas soumis aux mêmes critères environnementaux ou de CO<sub>2</sub>. C'est dommage, parce que la sidérurgie européenne est probablement leader au niveau mondial du point de vue technologique.

#### DEUXIÈME VIE

### Un pied dans l'entrepreneuriat

Celui qui aurait aimé être entrepreneur préside le comité d'investissement et le conseil d'administration de BIP Investment Partners, une société de participation créée en 2000 et repositionnée depuis 2014 sur le *private equity*. Parmi les investisseurs, les grandes familles luxembourgeoises ont laissé un peu de place à Goldman Sachs Asset Management. BIP a lancé son deuxième fonds en 2018, investi à raison de 60% des 150 millions levés, et un troisième pourrait voir le jour d'ici 2021.

#### Auriez-vous attendu davantage de Jean-Claude Juncker dans ses fonctions de président de la Commission européenne ?

Il s'est toujours beaucoup intéressé à notre industrie, mais parfois, la Commission européenne essaie d'optimiser des contraintes contradictoires. Quand elle dit que l'Europe doit montrer l'exemple en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, il est beaucoup plus facile de conduire la sidérurgie à produire 20% de moins et à réduire en conséquence ses émissions de CO<sub>2</sub> parce que ce sont des volumes de CO<sub>2</sub> qui ne sont pas émis en Europe (mais ailleurs dans le monde à plus grande échelle) et qui ne font pas de mal aux électeurs.

En effet, l'Europe est la seule région au monde dont la production d'acier n'atteint pas aujourd'hui les niveaux d'avant-crise de 2008. Or, la transformation des métaux est à la base du génie de l'industrie européenne: les voitures, les machines-outils, les infrastructures, les éoliennes... Beaucoup de contraintes pèsent sur l'industrie sidérurgique, et il faudrait plutôt se demander comment on peut utiliser cette industrie pour qu'elle innove encore plus au bénéfice de l'industrie européenne. C'est un combat que nous menons avec Lakshmi Mittal. Nous sommes en contact avec M. Juncker à ce propos, et



# « Baisser le taux d'imposition est une nécessité. »

il s'est exprimé à plusieurs reprises pour une industrie sidérurgique performante, à laquelle il est profondément attaché.

## **Vous avez porté le projet de reconversion des friches de Belval. Est-ce une fierté de les voir retrouver une seconde vie ?**

Nous avons acquis ces friches pour en faire des terrains industriels au 19<sup>e</sup> siècle, nous en avons fait la richesse du pays, et maintenant nous les mettons à disposition pour préparer le 21<sup>e</sup> siècle. C'est fantastique. Et le résultat de Belval, en commençant en 2000, est plutôt probant.

## **À l'époque, le gouvernement s'était montré plutôt réticent...**

Le gouvernement n'avait pas la vision et ne voulait pas faire tout seul parce qu'il craignait de se retrouver avec des terrains pollués. Nous avons alors suggéré d'étudier la faisabilité ensemble. C'était un formidable travail en commun, dans lequel se sont engagés les différents gouvernements par la suite. Et puis, le gouvernement a eu cette idée visionnaire d'installer l'université sur la terrasse des hauts fourneaux, qui symbolise aujourd'hui à la fois l'histoire et l'avenir du Luxembourg.

## **Belval peut-il être le précurseur du quartier idéal du 21<sup>e</sup> siècle ?**

Les friches de Belval, de Schiffange et de la Rout Lëns donnent une chance extraordinaire au sud du pays, qui sera, à mon avis, la région du 21<sup>e</sup> siècle. Les communes dans le sud du pays sont encore trop isolées, et il faudrait réfléchir à une grande métropole, par exemple entre Sanem, Schiffange et Esch-sur-Alzette. Avec le développement des friches, cette métropole de 60.000 à 80.000 habitants pourrait émerger comme un pôle complémentaire à la ville de Luxembourg, avec l'avantage qu'elle est moins enclavée et qu'elle souffre moins de nos contradictions en matière d'infrastructures et de bouchons.

Et puis, il faut repenser la coopération transfrontalière et faire en sorte que les régions limitrophes puissent davantage profiter de la croissance luxembourgeoise. Pourquoi ne pas concevoir avec elles des zones transfrontalières avec un statut juridique spécial, qui seraient créées via un traité d'État à État? Cela relâcherait un peu la contrainte spatiale côté luxembourgeois, tout en augmentant aussi la valeur du foncier côté belge et français, ce qui permettrait de financer les infrastructures. Il y a là un potentiel énorme à creuser, qui pourrait être prémonitoire d'une Europe se développant à partir de la Grande Région.

## **Mais il manque la volonté politique côté belge et français.**

Je crois que la France est consciente de l'enjeu. Nous avons pu en parler lors de la visite officielle en France (*en mars 2018, ndlr*) avec notre Premier ministre, Xavier Bettel, et le président français. Ce dernier a



### **ENGAGEMENT**

Vice-président du conseil d'administration de la Croix-Rouge, Michel Wurth souligne la modernisation de l'ONG, devenue une « entreprise moderne » employant plus de 2.000 personnes, et son repositionnement stratégique sur l'aide aux personnes dans le besoin et sur les situations d'urgence internationale. La *shelter unit* développée par Luxembourg est devenue un abri d'urgence de référence pour l'Onu.

parfaitement compris. Mais la concrétisation est toujours lente, aussi en raison de la complexité de la prise de décision politique dans ce pays.

## **C'est ce temps long politique qui vous empêche d'entrer en politique ?**

Non, je crois qu'il ne faut pas confondre les genres. Quand j'étais responsable de la Chambre de commerce et de l'UEL, j'étais un personnage public. J'ai joué mon rôle et je pense que ce n'est pas approprié de profiter d'une certaine notoriété pour ensuite changer de cap.

## **Est-ce aussi parce que vous faites de la politique d'une autre façon ?**

Nous participons au débat public, c'est vrai, mais pas d'un point de vue politicien, puisque nous ne sommes pas légitimés par le vote populaire. La Chambre de commerce a ainsi lancé l'initiative 2030, lu en 2013 afin de faire bouger les choses et générer des idées nouvelles. Cela a quand même aidé à développer le débat d'idées, et la Fondation Idea poursuit dans cette voie. Et puis, l'étude sur la troisième révolution industrielle était une initiative commune de la Chambre de commerce et du ministre de l'Économie pour essayer de concevoir ensemble le futur de l'économie luxembourgeoise.

## **L'étude Rifkin a-t-elle porté ses fruits ?**

Je crois qu'elle a changé les mentalités au Luxembourg. Aujourd'hui, le pays est prêt à dire que nos grands défis sont ceux identifiés dans cette étude: d'une part, la digitalisation de l'économie et des processus publics, et, d'autre part, la transition énergétique et environnementale, y compris dans l'aménagement du territoire. Quand vous regardez le discours politique, il y a manifestement une prise de conscience. Même si cela prend beaucoup de temps à se refléter sur le terrain. La ligne de tram rapide vers Esch-sur-Alzette n'est pas attendue avant 2035...

## **Craignez-vous pour l'avenir du Luxembourg ?**

Je pense que le pays perd des opportunités, en particulier au détriment de l'industrie. Un pays a besoin d'une industrie, pas seulement pour des raisons d'emploi, mais aussi pour les effets induits que cela donne sur l'innovation, la recherche, la dimension internationale.

Deuxièmement, on ne réfléchit pas suffisamment aux défis à très long terme, que ce soit la démographie ou le financement de la sécurité sociale. En privé, tout le monde est d'accord sur la nécessité de réformer, mais personne ne veut s'en occuper tant que les problèmes ne sont pas apparents. Si on disait à un dirigeant d'entreprise qu'il risque d'avoir un problème stratégique existentiel dans 15 ou 20 ans, il prendrait des décisions dès maintenant. Il nous manque une vraie vision à long terme sur l'avenir, sur le système de la sécurité sociale, sur l'organisation spatiale et sur le « vivre en commun » de tous ceux qui résident au Luxembourg. ♦